

أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة قنوات الاتصالات السعودية، الإدارة الوسطى

د. محمد بن عبد الكريم بخاري حداد

أستاذ مساعد
جامعة الملك عبدالعزيز
المملكة العربية السعودية

خليفة ضيف الله فهد الحربي

مدير منطقة للمبيعات الأخرافية
شركة قنوات الاتصالات السعودية STCC
المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي للقادة العاملين، والتعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في أبعاد (توليد الأفكار الجديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات)، كما هدفت لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي لهم، والتي تعزى لاختلاف متغيرات: طبيعة العمل، المؤهل الأكاديمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للدراسة، كما استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة والذي شمل جميع الموظفين العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى بمختلف مسمياتهم الوظيفية والذين يبلغ عددهم 850 موظف، فيما بلغ حجم العينة العشوائية البسيطة باستخدام معادلة ريتشارد جيجر (265) من موظفي شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى، وتم استخراج الصديق والثبات حيث تم تحكيم الاستبان أولاً ومن ثم تم التأكد من صدق وثبات عباراتها، وتم تحديد أبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على مدى تأثير ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي للقادة العاملين وخصوصاً فيما يتعلق (بعدم وجود جهة مختصة بالشركة مسؤولة إعداد قادة الصف الثاني الأمر الذي يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهؤلاء القادة، وبينت النتائج أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مدى تأثير ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على (تنفيذ التغيير، حل المشكلات) للقادة العاملين بالشركة، واهم التوصيات في الدراسة كانت ضرورة قيام جهة مختصة داخل تكون مسؤولة إعداد قادة الصف الثاني لمساعدة قادة الصف الثاني على الإبداع الوظيفي، كما أوصت بالاهتمام بإعداد قادة الصف الثاني بالشركة ما من شأنه إعداد الصف الثاني من القادة على توليد الأفكار الجديدة لديهم.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الوظيفي، قادة الصف الثاني، شركة قنوات الاتصالات السعودية.

المقدمة

تسعى المؤسسات الإدارية إلى تنمية قدرات العنصر البشري لديها وذلك ليلبي متطلباتها في تحقيق أهداف تلك المؤسسات الإدارية المختلفة، ذلك لأن تحسين قدرات الأفراد العاملين في هذه المؤسسات من شأنه أن يحسن من أداء تلك المؤسسات بالتالي تحقيق أهدافها، وفي السياق فإن هذه المؤسسات تهتم بتنمية قدرات قادة يستطيعون تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وبالتالي فهؤلاء هم قادة المستقبل، وحيث إن الحديث عن إعداد قادة الصف الثاني في المؤسسات الإدارية المختلفة له أهمية خاصة الآن، ذلك أن نجاح المؤسسات الإدارية في تقديم خدماتها ومنتجاتها للمجتمع يعتمد على كفاءة وإخلاص قيادة الصف الثاني فيها والتي يتم تجهيزها لتنمية قدراتها استعداداً لقيادة تلك المؤسسات في المستقبل، وفي ذلك فقد أشار (الحدرائي ومحمد، 2020: 207) بأن «منظمات الأعمال اليوم أدركت وهي تمارس أعمالها في بيئة ديناميكية متسارعة إمكانات راس مالها البشري وأخذت الاعتماد عليه بشكل متزايد ولكي تنمو منظمة الأعمال وتتطور، يتطلب تنمية قدرات موردها البشري الذي يساعد في تطور وتحسين أداء المنظمات. وتنمية القدرات للقادة الإداريين

* تم استلام البحث في مارس 2022، وقبل للنشر في مايو 2022، وتم نشره في يونيو 2022.

بشكل عام قد عرفها (خليل، 2007: 496) بأنها «نظام لتحسين وتطوير وتوسيع المعرفة والمهارات، وتتضمن تنمية القدرات الفردية والضرورية للإنجاز الأمثل للواجبات الوظيفية والمهنية أثناء الحياة الوظيفية، وتزامناً مع دخول الألفية الثالثة بدأت بوادر نجاح إدارة مؤسسات الأعمال تتحول إلى التنمية الإدارية وتنمية قدرات الأفراد العاملين في هذه المؤسسات التي تعتمد بالدرجة الأولى على قدرة المؤسسة والعاملين فيها على التميز والتجديد والابتكار والإبداع الوظيفي، في ذات السياق فإنه لا يخفى على أحد الأهمية البالغة لموضوع الإبداع الوظيفي والدور الكبير الذي يؤديه بوصفه توظيف للمعارف والمهارات والمعلومات والأفكار والمواقف المملوكة لدى العاملين، ومن هنا فقد أشار (السلي، 2008: 55) بأنه «تختلف الاتجاهات في تناولها لمفهوم الإبداع، فمنها ما يركز على خصائص الفرد المبدع، ومنها ما يركز على عملية الإبداع نفسها، ومنها ما يركز على خصائص المنتج الإبداعي، ومنها ما يعرف الإبداع وفق خصائص المناخ أو البيئة الإبداعية أو بوصفه مدخل لحل المشكلات».

مشكلة الدراسة

لقد أصبح بناء وتجهيز صف ثاني من القيادات الإدارية هاجساً يؤرق المؤسسات في القطاع الخاص والعام على حد سواء، حيث لم يحظ التفكير في استراتيجيات تعاقب القيادات باهتمام المؤسسات، حيث ساد الاعتقاد بأن لا ضرورة للتفكير في عملية «تعاقب القيادات» ما لم يكن الجيل السابق من القادة قد استنفذ دوره تمامًا، لذلك كثيرًا ما يُلاحظ شغور منصب قيادي في أحد المؤسسات ويظل المنصب شاغراً لفترات طويلة إلى أن يتم تعيين قائد جديد وقد يكون من خارج المؤسسة. وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع ضعف إعداد قادة الصف الثاني، فقط أظهرت دراسة (أبو سلطان، 2016) وجود ضعف كبير من الإدارة العليا في الاهتمام بتنمية قدرات قادة الصف الثاني بالمؤسسات الحكومية. كما أظهرت دراسة (المطيري، 2019) اقتصار الجامعات السعودية في تنمية قدرات قادتها المهنية على البرامج التدريبية وورش العمل من خلال عمادات الجودة أو التطوير، بينما في التجارب العالمية المعاصرة تنوعت أساليب التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية لتشمل إضافة إلى البرامج التدريبية المختلفة، إنشاء المراكز البحثية للقيادات. ومن واقع عمل الباحث في شركة قنوات الاتصالات السعودية، وهي إحدى الشركات التابعة لمجموعة الاتصالات السعودية (STC) فقد لاحظ ضعف الاهتمام بقيادة الصف الثاني العاملين بالشركة من النواحي التدريبية التي تعمل على تنمية قدرات هؤلاء القادة، لذلك وبالنظر لنتائج الدراسات السابقة يحاول الباحث الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس: ما هو أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي لموظفي شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية الدور الذي تلعبه عملية تنمية قدرات الموارد البشرية، وتنمية قدرات الصف الثاني من القادة في المؤسسات الإدارية المختلفة، بالتالي تحفيز تلك الكوادر البشرية على الإبداع الوظيفي والإداري وبالتالي يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- 1- من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تزويد المسؤولين عن تطوير القدرات حول أهمية تنمية قدرات قادة الصف الثاني من القادة العاملين بالمؤسسات الإدارية المختلفة.
- 2- تقدم هذه الدراسة فائدة علمية أكاديمية بما يتوقع أن تضيقه نتائجها إلى المعرفة، وزيادة في أدبيات البحث العلمي لحدثة المفاهيم الإدارية في تنمية قدرات العاملين من قادة الصف الثاني باعتبارهم قادة المستقبل.
- 3- تعد الدراسة الحالية - على حد علم الباحث - من الدراسات القلائل في مجالها بسبب الندرة في وجود دراسات حول تنمية قدرات قادة الصف الثاني بالمؤسسات الإدارية بالمملكة.

أسئلة الدراسة

تحاول الدراسة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي لموظفي شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- 1- ما هو أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بُعد (توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين على الإبداع الوظيفي في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى؟
- 2- ما هو أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بُعد (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين على الإبداع الوظيفي في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى؟
- 3- ما هو أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بُعد (حل المشكلات) للقادة العاملين على الإبداع الوظيفي في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي للقادة العاملين، والتي تعزى لاختلاف متغيرات: طبيعة العمل، المؤهل الأكاديمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي للقادة العاملين.
- 2- التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بُعد (توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين.
- 3- التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بُعد (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين.
- 4- التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بُعد (حل المشكلات) للقادة العاملين.
- 5- معرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي للقادة العاملين والتي تعزى لاختلاف متغيرات: طبيعة العمل، المؤهل الأكاديمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري.

مصطلحات الدراسة

الإبداع الوظيفي

بحسب (خيري، 2014: 112) فقد عرفه العالم (جوان) بأنه «مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو الشركة أو المجتمع أو العامل» كما يرى (مساعدة، 2013: 373) أن الإبداع هو «المحصلة الناتجة عن القدرة على التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة، ومن ثم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، والوصول إلى إيجاد حل مناسب».

قادة الصف الثاني

هن الخلفاء المحتملين للمناصب الرئيسة في المؤسسات الإدارية المختلفة بحيث يتم تزويدهم بالمهارات والخبرات المناسبة لوظائفهم الحالية والمستقبلية ليكونوا على استعداد للقيام بأدوار قيادية جديدة، وشغل المناصب الرئيسة عند تكليفهم بذلك بهدف إيجاد موظفين بدلاء لشاغري الوظائف المهمة والمؤثرة في المؤسسة الإدارية بحيث إذا غادر أحد من الموظفين المؤثرين يكون البديل جاهز ليقوم بعمله دون أن ينعكس ذلك سلباً بأداء العمل» (أبو سلطان، 2016: 27).

شركة قنوات الاتصالات السعودية

تعتبر "Channels" الذراع البيعي والتوزيعي لـ "مجموعة STC" وواحدة من الشركات الرائدة في مجال البيع والتوزيع لقطاع الاتصالات في الشرق الأوسط وتمارس نشاطها في مجموعة من دول مجلس التعاون الخليجي وهي المملكة العربية السعودية والبحرين وسلطنة عمان، تأسست "Channels" في يناير 2008 لتكون الشريك الأول لكبرى شركات الاتصالات، ولتسهيل تواصلهم مع العملاء في الأسواق التي تعمل فيها وباستهداف أسواق جديدة لتقدم مجموعة متنوعة من الخدمات والمنتجات، (<https://www.channels.com.sa>).

الإطار النظري للدراسة

في هذا الجزء من الدراسة يحاول الباحث التطرق للأدبيات المتعلقة بمحاور هذه الدراسة والمتمثلة في ضعف إعداد قادة الصف الثاني تعريف المفهوم والأهداف بالإضافة إلى الإبداع الوظيفي مفهومه وأنواعه وخصائصه، ومن ثم يتناول الدراسات السابقة المتعلقة بمحاور الدراسة الحالية.

تعريف مفهوم تنمية القدرات

تنمية القدرات للقادة عملية مهمة حيث إن تجهيز القادة من الصف الثاني ليكونوا قادة للمستقبل أمر حيوي مهم. وفي ذلك فقد أشار (عبوي، 2010: 13) إلى أن القيادة تلعب دورًا مهمًا ورئيًا في حياة الأفراد والشعوب، فهناك حاجة متزايدة في كل المجتمعات وخاصة المجتمعات النامية إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغيرها للارتقاء بمستوى أدائها كما في المجتمعات المتقدمة، وهذا ما يؤكد حاجة المجتمع إلى جهود الباحثين والتربويين في دراسة ظاهرة القيادة بأبعادها وجوانبها المختلفة للتعرف إلى الخصائص المميزة لها وهو ما أكده (نجم، 2012: 19) بأن القيادة الناجحة بمهاراتها المختلفة هي التي تقود المؤسسة إلى النجاح الكبير وذلك بإلهام العاملين والتأثير عليهم من جهة، وضمان الاستجابة الطوعية لهم من جهة أخرى لتحقيق أهداف المؤسسة. وعملية تنمية قدرات العاملين بشكل عام قد عرفها بعض الباحثين، حيث عرفها (الدريج، والجمال، 2005: 1) بأنها «مجموعة الخبرات التعليمية مثل الكفايات، والمهارات التي يكتسبها الفرد، والتي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمهنته»، ويعرفها (حسين، 2006: 68) بأنها «مجموعة من الفعاليات المستمرة التي يمكن أن تتم باستمرار، بحيث تهدف جميعها إلى بناء وتطوير المعارف والخبرات التي تتوافر لدى القادة» ويعرفها (خليل، 2007: 496) بأنها «نظام لتحسين وتطوير وتوسيع المعرفة والمهارات، وتتضمن تنمية القدرات الفردية والضرورية للإنجاز الأمثل للواجبات الوظيفية والمهنية أثناء الحياة الوظيفية».

إذن هي عملية مستمرة مخطط لها بصورة منظمه قابلة للتنفيذ من أجل الارتقاء بمستوى أداء القيادات في الصف الثاني من خلال برامج تطويرية متنوعة بهدف تجديد أفكارهم، وإكسابهم المهارات اللازمة، وتنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم بما يمكنهم من أداء أدوارهم بالشكل الأمثل. كما عرفها (الدخيل، 2009: 86) بأنها أنشطة تعزيز النمو المهني للوظيفة وتشمل النمو الذاتي، والتربية المستمرة، والتدريب أثناء الخدمة، والتعاون مع الزملاء، ومجموعة المناقشة، وقيادة وتدريب الأقران»، وعرفها (عطية، 2011: 143) بأنها «تلك الجهود أو العمليات التي تقوم بها المؤسسات لتنمية أعضائها مهنيًا في مجالات مختلفة على ضوء متطلبات الجودة الشاملة»، في حين عرفها (ضحواي، 2009: 120) بأنها «جهود منظمة ومستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية، والمهارية، والإدارية، والفنية، وإحداث تغييرات إيجابية في اتجاهاتهم، وسلوكياتهم، وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق الجودة في المؤسسة».

أهداف تنمية قدرات قادة الصف الثاني

القيادة اصطلاحًا بحسب ما أورد (بلخضر، 2016: 116) فإن القيادة هي عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه. أما (الصيرفي، 2006: 124) عرفها بأنها القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم خلال عملية الإقناع. أما (النعيبي، 2008: 93) فقد اعتبرها بأنها العملية التي تجعل الفرد يمارس تأثيره على الآخرين ويلهمهم ويحفزهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. إذن تستهدف عمليات التنمية المهنية للقيادات رفع مستوى كفاءتهم، وإكسابهم الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير أدائهم إلى الأفضل، من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة والوسائل والسياسات والممارسات ومن أهم أهداف تنمية قدرات قيادات الصف الثاني بحسب (الدخيل، 2009: 86)، (حسين، 2010: 171-174) وهي تطوير المعرفة والمهارات والقدرات المهنية للقيادات الجامعية، التزود بالخبرات والبحث والممارسة لإشباع حاجاتهم المختلفة، وإحداث التعديلات والتغييرات في أداء القيادات الجامعية بما يتفق مع متغيرات العصر، وتحديد وإبراز الأهداف والقيم المهنية التي تسعى البرامج إلى إلقاء الضوء عليها.

تعريف مفهوم الإبداع الوظيفي

تتعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي تنتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم

وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، في اللغة الإبداع إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء وابتدعه أي أنشأه وبدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال أي صياغة غير مسبوقه (السكرانة، 2011: 16). وقد عرف الإبداع بأنه (عملية الإتيان بالجديد وان ترى ما لا يراه الآخرون وهو تنظيم الأفكار وظهورها في بناء جديد انطلاقاً من عناصر موجودة والقدرة على تجميع الأفكار والأشياء والأساليب في أسلوب وتقنية جديدة وكذلك هو الطاقة المدهشة لفهم واقعين منفصلين، وهو طاقة عقلية هائلة فطرية في أساليبها اجتماعية في نمائها مجتمعية وإنسانية في انتمائها» (الدليهي، 2013: 128)، أما إدارة الإبداع فقد عرفت بانها «القدرات التي تكون مميزه للأشخاص المبدعين وان القدرات الإبداعية تتحدد ما إذا كان الفرد يملك القدرة على إظهار السلوك الإبداعي إلى درجة ملحوظة» (مريحيل، 2013: 222).

كما عرف الإبداع بأنه «امتلاك فكرة جديدة وهي ذات اربعة معايير بحيث يجب أن تكون أصيلة، شخصية، ذات معنى ونافعه، وهو القدرة على الخيال والتصور السريع لمختلف الحلول الأصلية في مواجهة المشكلات» (البرجاوي، 2015: 175). أما الإبداع الوظيفي فقد عرف بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة» (العميان، 2005: 389)، فيما عرف الإبداع الوظيفي (حريم، 2006: 351) بأنه «عملية معرفة متى سوف يتم إحداث التغيير ومقدار التغيير الذي يجب أن يتم في المنظمة»، وعرف الإبداع الوظيفي أيضاً بأنه «جيل الأفكار المبتكرة الذي قد يلبي حاجات محسوسة أو يعطي فرصة للمنظمة» (Daft, 2003:378). كما عرفه (Johns & Saks, 2005: 538) بأنه «توليد أفكار جديدة وهي عملية إيجاد وتنفيذ وتنمية للأفكار الجديدة في المنظمة»، كما عرف الإبداع الوظيفي بأنه عملية جمع المعلومات والتحليل للبدائل واتخاذ الاختيار المناسب» (Dessler, 2001: 98)، في حين نجد أن (Olaila, 2012: 5) يرى أن الإبداع هو «القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد». أما (Chen & Uong, 2010) فقد عرف الإبداع الوظيفي بأنه «عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة».

إذن الإبداع الوظيفي بحسب الباحث هي عملية ذهنية معرفيه يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية ومع البيئة العامة ويتجاوز ما هو مألوف وقد يكون هذا الشيء سلعه جديدة أو عملية جديدة أو أسلوب جديد.

أهمية الإبداع في المنظمات

يمثل الإبداع أهمية استثنائية في عمل المنظمات، حتى أن الكثير من هذه المنظمات الناشطة في الدول الأكثر تقدماً قد رصدت موازنات مالية كبيرة قيمتها موجهة نحو رعاية الإبداع والمبدعين ويمكن تلخيص أهمية الإبداع في المنظمات أشار إليها (الدباغ، 2008: 176)، (جوهر، 2014: 104) حسب النقاط التالية:

- الاهتمام بجماعات العمل الصغيرة والتنظيمات اللارسمية وتشكيلاتها والعلاقات الإنسانية والاجتماعية.
- تطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه
- يساهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب وتنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

الدراسات السابقة

سوف يتناول الباحث في هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الحالية أو أحد محاور الدراسة الحالية أو المشابهة لها في الأهداف وفي ضوء مراجعة الباحث لعدد من الدراسات، وجد الباحث أن هناك بعض من الدراسات التي بحثت إعداد قادة الصف الثاني، كما أن هنالك دراسات تناولت الإبداع الإداري من محاور مختلفة.

وفي هذه الجزء من الدراسة يحاول الباحث استعراض عدد من الدراسات التي يرى إنها ذات علاقة بصورة أو بأخرى بموضوع الدراسة الحالية، لذا حاول الباحث ومن خلال بحثه عن دراسات مشابهه أن يجد بعض المقارنات والمقاربات بين دراسته الحالية والدراسات السابقة التي تحصل عليها، حيث تم التطرق إليها بالتفصيل وهي كما يلي:

أولاً - دراسات تناولت تنمية قدرات وبناء قادة الصف الثاني

دراسة (ملاوي، 2020)، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التعليم والتدريب الجامعي بمكوناته المختلفة في تنمية مهارات المستقبل من وجهة نظر أساتذة الجامعات الحكومية الأردنية البالغ عددهم (7616) أستاذاً جامعياً، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التعليم والتدريب بشكل عام متوسط في الجامعات الحكومية الأردنية وكان توفر مهارات المستقبل بدرجة متوسطة نوعاً ما، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير التعليم والتدريب بأساليبه ومناهجه، وأدواته كنتيجة لتطور التكنولوجيا وما تحدثه من أثر في مهارات ووظائف المستقبل.

دراسة (المطيري، 2019)، وهدفت إلى توضيح الأسس الفكرية للتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، وتحليل أبرز جهود التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية، مع توضيح أبرز الاتجاهات العالمية المعاصرة لبرامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية؛ وتوصلت إلى عدة نتائج من أبرزها اقتصر الجامعات السعودية في تنميتها المهنية للقيادات الأكاديمية على البرامج التدريبية وورش العمل من خلال عمادات الجودة أو التطوير، بينما في التجارب العالمية المعاصرة تنوعت أساليب التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية لتشمل إضافة إلى البرامج التدريبية المختلفة، إنشاء المراكز البحثية للقيادات، وقد اقترحت الدراسة إنشاء مركز متخصص لتدريب وتنمية قدرات القيادات بالجامعة للمجالات المختلفة للتنمية المهنية والعلمية والبحثية وغيرها، وأن يكون للمركز سياسة ورؤية واضحة لتدريب الأعضاء.

دراسة (أبوسلطان، 2016)، وهدفت إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية، وتحديد المعوقات التي تواجهها قيادات الصف الثاني وتحول دون ممارستهم لدور القيادة الاستراتيجية في الوزارات، وتوصلت إلى نتائج من أهمها دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية جاء بدرجة عالية، ووجود ضعف في دور الإدارة العليا في تطوير رأس المال البشري، وأوصت الدراسة بضرورة أن تطور قيادات الصف الثاني مقدراتها وقدراتها وألا تخاف من تحمل المسئوليات.

دراسة (Bacheler, 2015)، وهدفت إلى التعرف على تأثير تجارب التطوير المهني لعدد من قادة وحدة التعليم العالي المستمر بالولايات المتحدة الأمريكية؛ لتحليل فعاليتهم في بناء الكفاءات المهنية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدة عوامل تؤثر في التطوير المهني لأداء القادة وهي الدورات التدريبية الحاصلين عليها، والاطلاع على تجارب التطوير المهني، والتخطيط السليم للأداء. وقد اقترحت الدراسة نموذجاً للتطوير المهني القائم على الكفاءة لتوجيه تجارب التنمية المهنية المستقبلية لقادة وحدة التعليم العالي المستمر.

ثانياً - دراسات تناولت الإبداع الإداري

دراسة (محجوب، 2021)، وهدفت إلى تعزيز الإبداع في مجال الفنون من خلال تطوير القدرات الابتكارية المتمثلة في التطوير الذاتي للقدرة على التفكير الإبداعي والنقدي لدى عينة من الطلاب، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء المجموعتين التجريبية والضابطة قبل وبعد تطوير القدرات الابتكارية، مما يؤكد أن تطوير القدرات الابتكارية، أدى إلى تعزيز الإبداع، وعلى ضوء النتائج فقد أوصى الباحث بتطوير مجال التفكير الذاتي للطلاب، ليستطيعوا التخطيط لمهامهم وتطوير استراتيجيات الإبداع في الفنون.

دراسة (الدهيسات، 2021)، وهدفت إلى التعرف على أثر أبعاد المعرفة الضمنية: (التأهيل، والتدريب، والخبرة) في الإبداع الإداري. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري بالبنك الإسلامي الأردني مرتفع نسبياً؛ ويُعزى ذلك إلى أن البنك يشجع على تقديم أفكار مبتكرة خلال فترة زمنية قصيرة؛ لتطوير بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تشجيع الإبداع الإداري من خلال عمل منح للأفراد العاملين المبدعين بالبنك.

دراسة (أمين، 2020)، وهدفت إلى التعرف على مهارات التفكير الإبداعي للقيادات الإدارية ودورها في الأداء المتميز. وتم التوصل إلى عدد من النتائج من أبرزها أنه دلت نتائج التحليل الوصفي على أن إجابات المبحوثين كانت متفقة على توافر مؤشرات مهارات التفكير الإبداعي والأداء المتميز في الكليات المبحوثة، وفي ضوء النتائج تم تقديم عدد من المقترحات من أبرزها ضرورة اهتمام الكليات المبحوثة بتطوير وتنمية مهارات التفكير الإبداعي المتوفرة لدى قياداتها الإدارية.

دراسة (حسن، 2020)، وهدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطوير المعرفة، وتطبيق المعرفة)، وأثرها في الإبداع الإداري ببنك فيصل الإسلامي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام بتطوير المعرفة ببنك فيصل الإسلامي السوداني، لإنجاز الأعمال والمهام بدرجة عالية من الدقة والإتقان، بما ينعكس على جودة مخرجات خدماته، وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بأهمية إدارة المعرفة وتأكيد دورها في الإبداع الإداري.

دراسة (مكناسي، 2017)، وهدفت إلى فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع والتي تساعد على تحقيق التنمية الإدارية وأظهرت النتائج أن الإبداع أصبح النهج الأكثر استعمالاً واعتماداً لتحقيق التنمية الإدارية، وقد أوصت الدراسة بالعمل على معرفة وكشف العوامل المؤثرة على الإبداع سلبيًا وإيجابيًا وجعلها ثقافة للمنظمة ويقع ذلك على عاتق القادة والمؤوسين معاً.

دراسة (غوانمة، 2017)، وهدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، وأظهرت نتائج الدراسة أن البعد الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة (مرتفعة). وقد أوصت الدراسة بتنظيم دورات تدريبية لقادة وقائدات مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية تتعلق بموضوعي الإبداع الإداري.

مجالات الاتفاق والاختلاف والاستفادة مع الدراسات السابقة:

اتفق البحث الحالي مع دراسة (غوانمة، 2017)، و(مكناسي، 2017)، و(حسن، 2020)، و(أمين، 2020)، و(الدهيسات، 2021)، و(محبوب، 2021)، من حيث تناولها محور الإبداع الوظيفي وعلاقته بأحد المحاور الأخرى المختلفة عما تناوله محور الدراسة الأخر وهو ضعف إعداد القادة، كما اتفقت مع دراسات (Bacheler, 2015)، و(أبو سلطان، 2016)، و(المطيري، 2019)، و(ملكوي، 2020)، في تناولها محور تنمية قدرات قادة الصف الثاني أو قادة المستقبل، وبالتالي فإن الباحث وبحسب علمه لم يجد دراسة سابقة تناولت كلا المحورين لتكون مشابهة لدراسته الحالية.

فيما اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية والزمنية للدراسة، كما أن أي من الدراسات السابقة لم يتناول متغيرات الدراسة الحالية معاً، والمتمثلة في تنمية قدرات قادة الصف الثاني كمتغير مستقل والإبداع الوظيفي كمتغير تابع. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في العينات وحجمها والبيئات التي أجريت فيها الدراسات. كما اختلفت في الأهداف، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في الآتي:

- إعداد الإطار النظري وفي تصميم الاستبيان وفي الجوانب الإجرائية للبحث الحالي.
- من حيث المنهج والأدوات وتحديد عينة الدراسة، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة، وما ورد فيها أيضاً من نتائج وتوصيات.
- اختلاف الدراسات السابقة وتنوعها كان له دور مهم في دعم وتعزيز البحث الحالي، مما أكسب الباحث سعة في الاطلاع بجوانب عديدة فيما يخص تنمية قدرات قادة الصف الثاني وأثرها على الإبداع الوظيفي لقادة الصف الثاني.

منهجية وإجراءات الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد أحد أكثر مناهج البحث العلمي شيوعاً، حيث يعرف بأنه طريقة في الدراسة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصنفها ويحللها، حيث تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

- أولاً - المصادر الأولية: وهي الدراسة الميدانية وما تتضمنه من البيانات والمعلومات ذات صلة بالدراسة، وذلك متمثلة في الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة، سيتم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم سيتم العمل على تفرغ الاستبيانات وتحليلها واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة تدعم موضوع الدراسة.
- ثانياً - المصادر الثانوية: البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت والمكاتب الرقمية المختلفة لتجميع المصادر البحثية المختلفة من الكتب والدوريات والمقالات والتقارير والدراسات البحثية والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي.

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارة الوسطى بمختلف مسمياتهم الوظيفية والذين يبلغ عددهم 850 موظف.

وسيتم اختيار عينة بحسب جداول العينات الإحصائية، وبالاعتماد على معادلة ريتشارد جيجر، وذلك عند مستوى معنوية 0.95 ودرجة خطأ 5% ليكون حجم العينة 265 من موظفي شركة قنوات الاتصالات السعودية قطاع التوزيع الإدارة الوسطى.

$$\text{حيث إن: } s = \frac{X^2 NP(1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P(1-P)}$$

n=حجم العينة، N=حجم المجتمع، z=الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96، d=نسبة الخطأ (5%)، p=نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

أداة الدراسة

تمثلت الأداة الرئيسة للدراسة في استمارة استبيان تم العمل على إعدادها على النحو التالي:

- 1- الاطلاع والمراجعة لعدد من الدراسات والمقالات البحثية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف تحديد محاور الاستبانة، وقد تم استفادة من دراستي (أبو سلطان، 2016)، و(أحمد، 2020) في إعداد استبانة الدراسة الحالية.
- 2- العمل على صياغة فقرات الاستبانة التي تندرج أسفل كل محور وذلك بحسب موضوع المحور.
- 3- الانتهاء من النموذج الأولي للاستبانة من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 4- عرض الاستبانة على سعادة الدكتور المشرف، والسادة أعضاء لجنة التحكيم، وذلك من أجل الحصول على النصح والإرشاد من قبل سعادة الدكتور المشرف على المشروع البحثي، والسادة أعضاء لجنة تحكيم المشروع البحثي، وذلك من أجل تعديل وحذف ما يلزم.
- 5- العمل بنصائح وآراء سعادة الدكتور المشرف، والسادة أعضاء لجنة التحكيم من إجراء تعديلات وحذف لما يلزم من فقرات الاستبانة.
- 6- تحويل استمارة الاستبانة من النموذج الورقي إلى نموذج إلكتروني، وذلك من خلال الاعتماد على (Google Drive) كطريقة تسهل من عملية توزيع الاستبانة والتواصل مع كافة أفراد عينة الدراسة فيما بعد.
- 7- العمل على توزيع الاستبانة على شريحة بسيطة من أفراد العينة، وقد بلغ عددهم (10) موظفين، وذلك لجمع البيانات اللازمة للدراسة وللتأكد من سلامة الاستبانة وجودتها، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين:
 - أ- القسم الأول: التعرف على البيانات الشخصية والديموغرافية للمبحوث (طبيعة العمل، والمؤهل الأكاديمي، وعدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري).
 - ب- القسم الثاني: وهو القسم الذي يعبر عن محاور الدراسة، حيث تكوّن الاستبيان من (18) فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية:
 - المحور الأول: ويناقش أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي للقادة العاملين، ويتكون من (6) فقرات.
 - المحور الثاني: ويناقش أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بُعد (توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين، ويتكون من (4) فقرات.
 - المحور الثالث: ويناقش أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بُعد (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين، ويتكون من (4) فقرات.
 - المحور الثاني: أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بُعد (حل المشكلات) للقادة العاملين، ويتكون من (4) فقرات.

تصحيح أداة الدراسة

جدول رقم (1)
تصنيف مقياس ليكرت الخماسي (الوزن النسبي)

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
الدرجة	5	4	3	2	1

تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات القسم الثاني، وكانت الإجابات على كل فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة «5» تعني أوافق بشدة والدرجة «1» تعني لا أوافق بشدة وفق الجدول رقم (1).

صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقة (الصدق الظاهري).

الصدق الظاهري

عرض الباحث الاستبانة على سعادة الدكتور المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم. وقد استجاب الباحث لآراء الدكتور المشرف والمحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

معامل الثبات Reliability Coefficient

يقصد بثبات أداة القياس: أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة في نفس الظروف، وتم قياسه بالطرق التالية:

أ- معامل ثبات ألفا كرونباخ

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج:

يبين جدول (2) معاملات ألفا كرونباخ للمحورين بلغت (0.853-0.791) ولأداة ككل بلغت (0.931) وهي قيم مرتفعة ما يعني أن هناك ثبات عال لأداة الدراسة، أي يمكن الاعتماد عليها من حيث جمع البيانات وكذلك تعميم النتائج.

ب- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة: هي قوة الارتباط بين درجات كل مجال (عبارات/محاور)، ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة والاختبار ما وضعت لقياسه، أي يقيس فعلا الوظيفة التي يفترض أن يقيسها، الجدول (3) يبين هذه المعاملات:

تبين من الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أداة الدراسة والدرجة الكلية للأداة نجد أن جميع معاملات كانت إيجابية وذات دلالة إحصائية عند (0.01)، مما يعني أن هناك اتساق داخلي بين كل عبارة والدرجة الكلية.

جدول رقم (2)
معاملات الفا كرونباخ

المحاور	عدد	قيمة
الإبداع الوظيفي للقادة العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى	6	0.848
(توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين.	4	0.853
(تنفيذ التغيير) للقادة العاملين.	4	0.812
(حل المشكلات) للقادة العاملين.	4	0.791
الأداة ككل	18	0.931

جدول رقم (3)

الاتساق الداخلي لأبعاد أداة الدراسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	(**)556.	1	(**)694.	1	(**)755.	1	(**)710.
2	(**)606.	2	(**)713.	2	(**)756.	2	(**)688.
3	(**)569.	3	(**)743.	3	(**)732.	3	(**)707.
4	(**)599.	4	(**)700.	4	(**)627.	4	(**)744.
5	(**)612.						
6	(**)590.						

(**) دالة عند مستوى دلالة (0.01)

أساليب المعالجة الإحصائية

سيتم إجراء التحليل الإحصائي لإجابات عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and Percentages): ويستخدم هذا الأمر للتعرف على تكرارات استجابات أفراد عينة الدراسة.
- 2- معاملات الارتباط (Correlation coefficient): للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، والعلاقة بين المتغيرات.
- 3- المتوسط الحسابي (Mean) والوزن النسبي: للتعرف على الوزن النسبي ومتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار (Independent-Sample T Test): للتعرف على الفروقات بين مجموعتين، تم استخدامه في اختبار فرضيات الدراسة.
- 5- اختبار (One-Sample T Test): للإجابة على أسئلة الدراسة.

الصعوبات المنهجية التي واجهها الباحث

- واجه الباحث عدة صعوبات منهجية، ساهمت في إعاقته خلال فترة تنفيذ العمل، وتتمثل هذه الصعوبات في التالي:
- 1- تحديد مشكلة بحثية لمناقشتها، وبالتالي كانت هناك صعوبات في اختيار موضوع البحث نفسه، حيث كانت هنالك عدة صعوبات في اختيار العنوان الخاص بالبحث.
 - 2- ضيق المدة الزمنية المحددة لتنفيذ موضوع البحث.
 - 3- الصعوبة في عملية جمع البيانات الثانوية، وتمثلت هذه الصعوبة في وجود اختلاف في أسلوب كل مرجع عن المرجع الآخر، حيث يتطرق كل مرجع إلى قضية البحث بصورة مغايرة عن المرجع الآخر.

تحليل بيانات الدراسة

أولاً- المتغيرات الديمغرافية: طبيعة العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري

جدول رقم (4)
توزيع أفراد العينة على حسب طبيعة العمل

طبيعة العمل	التكرار	النسبة
مشرف منطقة	48	18.1
مشرف إداري	54	20.4
مدير مبيعات	48	18.1
مدير منطقة	53	20.0
مدير إدارة	62	23.4
المجموع	265	100

الجدول (4) عبارة عن النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب طبيعة العمل فنجد أن الغالبية مديري إدارة بنسبة بلغت (23.4%) ومن ثم المشرفين الإداريين بنسبة (20.4%) تليها مديري منطقة بنسبة (20%)، وأخيراً كل من (مشرف منطقة ومدير مبيعات) بنسبة (18.1%).

يبين الجدول (5) أن أغلب أفراد العينة على حسب المؤهل العلمي فنجد أن الغالبية من حملة مؤهل البكالوريوس بنسبة (64.5%) تليها حملة الماجستير بنسبة (17.7%) ومن ثم الثانوي بنسبة (11.3%)، يليها حملة الدبلوم بنسبة (4.2%)، وأخيراً حملة الدكتوراه بنسبة (2.3%).

جدول رقم (6)

توزيع أفراد العينة على حسب سنوات الخبرة

السنوات	التكرار	النسبة
أقل من (5) سنوات	29	10.9
من (5) سنوات – أقل من (10) سنوات	62	23.4
من (10) سنوات – أقل من (15) سنة	47	17.7
من (15) سنة – أقل من (20) سنة	59	22.3
أكثر من (20) سنة	68	25.7
المجموع	265	100

جدول رقم (5)

توزيع أفراد العينة على حسب المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة
ثانوي	30	11.3
بكالوريوس	171	64.5
دبلوم	11	4.2
ماجستير	47	17.7
دكتوراه	6	2.3
المجموع	265	100

الجدول (6) عبارة عن النسب والتكرارات على حسب سنوات الخبرة فنجد أن الغالبية بسنوات خبرة أكثر من (20) سنة بنسبة بلغت (25.7%)، تليها (من 5) سنوات – أقل من (10) سنوات بنسبة (23.4%) ومن ثم (من 15) سنة – أقل من (20) سنة بنسبة (22.3%)، تليها (من 10) سنوات – أقل من (15) سنة بنسبة (17.7%)، وأخيراً (أقل من 5) سنوات بنسبة (10.9%).

جدول رقم (7)
توزيع أفراد العينة
على حسب المستوى الإداري

النسبة	التكرار	المستوى الإداري
36.2	96	الإدارة التنفيذية (L5)
56.6	150	الإدارة الوسطى (L3, L4)
7.2	19	الإدارة العليا (L1, L2)
100	265	المجموع

الجدول (7) عبارة عن النسب والتكرارات لتوزيع أفراد العينة على حسب المستويات الإدارية فنجد أن الغالبية من الإدارات الوسطى بنسبة (56.6%)، ومن ثم الإدارة التنفيذية بنسبة (36.2%)، وأخيراً الإدارة العليا بنسبة (7.2%).

تحليل محاور الدراسة الرئيسية:

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محاور أداة الدراسة وفقاً للآتي:

1- المحور الأول- التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة

على الإبداع الوظيفي للقادة العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارة الوسطى

الجدول (8) عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارة محور التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي للقادة العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارة الوسطى فنجد أن المتوسط العام بلغ (3.98 من 5) بانحراف معياري (0.96)، هذا المتوسط يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي والذي يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مدى تأثير ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي للقادة العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارة الوسطى.

وبلغ أعلى متوسط للعبارة (4.14) للعبارة (عدم وجود جهة مختصة بالشركة مسئوليتها إعداد قادة الصف الثاني يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهؤلاء القادة) في المرتبة الأولى ودرجة موافقة كبيرة.

ومن ثم العبارة (ضعف المخصصات المالية لإعداد قادة الصف الثاني بالشركة يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهم) بمتوسط بلغ (4.08) ودرجة موافقة كبيرة.

وفي المرتبة الثالثة حلت العبارة (هنالك ضعف في إعداد قادة الصف الثاني بالشركة يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهم) بمتوسط بلغ (4.06) ودرجة موافقة كبيرة.

ومن ثم العبارة (لا تدرك إدارة الشركة أثر ضعف إعداد قيادات بديلة ولا تضع ذلك كهدف استراتيجي لها مما اثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم) بمتوسط بلغ (3.94) ودرجة موافقة كبيرة.

ومن ثم العبارة (قادة الصف الثاني (المستقبل) بالشركة لا يشاركون في صياغة استراتيجية الشركة إنما يتولى ذلك القادة الحاليين مما اثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم) بمتوسط بلغ (3.94) ودرجة موافقة كبيرة.

وفي الترتيب الأخير حلت العبارة (لا تشجع سياسات الشركة القيادات الشابة فيما على تقلد المناصب القيادية مما اثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم) بمتوسط بلغ (3.75) ودرجة موافقة كبيرة.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي للقادة العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارة الوسطى

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
3	81.3	0.91	4.06	هنالك ضعف في إعداد قادة الصف الثاني بالشركة يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهم.
2	81.5	0.85	4.08	ضعف المخصصات المالية لإعداد قادة الصف الثاني بالشركة يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهم.
1	82.8	0.87	4.14	عدم وجود جهة مختصة بالشركة مسئوليتها إعداد قادة الصف الثاني يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهؤلاء القادة.
4	78.7	1.02	3.94	لا تدرك إدارة الشركة أثر ضعف إعداد قيادات بديلة ولا تضع ذلك كهدف استراتيجي لها مما اثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.
6	75.0	1.07	3.75	لا تشجع سياسات الشركة القيادات الشابة فيما على تقلد المناصب القيادية مما اثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.
5	78.9	1.04	3.94	قادة الصف الثاني (المستقبل) بالشركة لا يشاركون في صياغة استراتيجية الشركة إنما يتولى ذلك القادة الحاليين مما اثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.
	79.70	0.96	3.98	

2- المحور الثاني - ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بعد (توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بعد (توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط	العبرة
1	0.96	77.0	3.85	هنالك ضعف في إعداد قادة الصف الثاني في التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها مما أثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.
2	1.11	66.9	3.35	قادة الصف الثاني بالشركة ليس لديهم القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.
4	1.26	63.5	3.18	قادة الصف الثاني بالشركة لا يمتلكون المهارات الكافية التي من خلالها يستطيعون إقناع الإدارة بأفكارهم حول تطوير العمل بالشركة.
3	1.25	64.5	3.22	هنالك ضعف لدى قادة الصف الثاني بالشركة في تقديم الأفكار الجديدة للعمل.
	1.15	67.98	3.4	

الجدول (9) عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بعد (توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين، فنجد أن المتوسط العام بلغ (3.4 من 5) بانحراف معياري (1.15)، هذا المتوسط يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي والذي تعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مدى تأثير ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على (توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين. ونجد أن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين (3.85) للعبارة (هنالك ضعف في إعداد قادة الصف الثاني في التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها مما أثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم) بدرجة موافقة كبيرة، إلى المتوسط الحسابي (3.18) للعبارة (قادة الصف الثاني بالشركة لا يمتلكون المهارات الكافية التي من خلالها يستطيعون إقناع الإدارة بأفكارهم حول تطوير العمل بالشركة) بدرجة موافقة متوسطة.

3- المحور الثالث - ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بعد (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بعد (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين

الترتيب	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المتوسط	العبرة
2	0.97	74.0	3.70	يوجد ضعف في إعداد قادة الصف الثاني حول تنفيذ التغيير كظاهرة طبيعية يتوجب التكيف معها وهذا يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.
3	1.05	72.4	3.62	بسبب ضعف الإعداد فإن قادة الصف الثاني لا يستطيعون طرح طرق جديدة في استخدام الأدوات الحالية أو تنفيذ العمل.
4	1.13	69.3	3.46	قادة الصف الثاني بالشركة ليس لديهم القدرة لتجربة فكرة أو طريقة جديدة في العمل لضعف إعدادهم ما يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.
1	1.13	74.8	3.74	لا يتم استشارة قادة الصف الثاني عند تنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة بالشركة وهذا يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهؤلاء القادة.
	1.07	72.63	3.63	

الجدول (10) عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بعد (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين، فنجد أن المتوسط العام بلغ (3.63 من 5) بانحراف معياري (1.07)، هذا المتوسط يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي والذي يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مدى تأثير ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين. نجد أن المتوسطات تراوحت ما بين (3.74) للعبارة (لا يتم استشارة قادة الصف الثاني عند تنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة بالشركة وهذا يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي

لهؤلاء القادة) ودرجة موافقة كبيرة، إلى المتوسط (3.46) للعبارة (قادة الصف الثاني بالشركة ليس لديهم القدرة لتجربة فكرة أو طريقة جديدة في العمل لضعف إعدادهم ما يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم) ودرجة موافقة كبيرة.

4- المحور الرابع- ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بعد (حل المشكلات) للقادة العاملين

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بعد (حل المشكلات) للقادة العاملين

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة
3	65.9	1.22	3.29	قادة الصف الثاني بالشركة ليس لديهم القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وهذا يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.
2	70.8	1.15	3.54	قادة الصف الثاني بالشركة يشعرون بالخوف من الفشل ويترددون في اقتراح أفكار جديدة لحل مشكلات العمل مما يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.
1	74.5	1.01	3.72	لا تهتم الإدارات بتنمية قدرات قادة الصف الثاني فيما يخص مهارات حل المشكلات الإدارية وهذا يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.
4	64.9	1.18	3.25	قادة الصف الثاني بالشركة لا يمتلكون مهارة التفكير في الحلول الفريدة وغير المعتادة لما يعترضهم من مشكلات وهذا يؤثر سلباً على الإبداع لديهم.
	69.03	1.14	3.45	

الجدول (11) التالي عبارة عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات محور التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بعد (حل المشكلات) للقادة العاملين، فنجد أن المتوسط العام بلغ (3.45 من 5) بانحراف معياري (1.14)، هذا المتوسط يقع بداخل الفئة الرابعة لمعيار ليكرت الخماسي والذي يعني أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مدى تأثير ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على مدى (حل المشكلات). ونجد أن المتوسطات تراوحت ما بين (3.72) للعبارة (لا تهتم الإدارات بتنمية قدرات قادة الصف الثاني فيما يخص مهارات حل المشكلات الإدارية) وهذا يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم) ودرجة موافقة كبيرة، إلى المتوسط (3.25) للعبارة (قادة الصف الثاني بالشركة لا يمتلكون مهارة التفكير في الحلول الفريدة وغير المعتادة لما يعترضهم من مشكلات وهذا يؤثر سلباً على الإبداع لديهم) بدرجة موافقة متوسطة.

ترتيب المحاور

جدول رقم (12) ترتيب محاور الدراسة

الترتيب	المتوسط النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الابعاد
1	79.70	0.96	3.98	الإبداع الوظيفي للقادة العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارة الوسطى
4	67.98	1.15	3.40	(توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين.
2	72.62	1.07	3.63	(تنفيذ التغيير) للقادة العاملين.
3	69.025	1.14	3.45	(حل المشكلات) للقادة العاملين.
	72.33	1.08	3.62	الأداة ككل

بينت نتائج الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور أداة الدراسة فنجد أن المحور (الإبداع الوظيفي للقادة العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارة الوسطى) في بداية الترتيب بمتوسط بلغ (3.98)، ومن ثم محور ((تنفيذ التغيير)) للقادة العاملين بمتوسط بلغ (3.63)، ومن ثم محور ((حل المشكلات) للقادة العاملين) بمتوسط (3.45)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة محور ((توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين) بمتوسط بلغ (3.40).

تأثير المتغيرات الشخصية على محاور أداة الدراسة:

في هذه الجزئية سوف يتم التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية في التعرف على مدى ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي، حيث تم استخدام كل من تحليل التباين الأحادي ANOVA كما يلي:

جدول رقم (13)

تأثير المتغيرات الشخصية في التعرف على مدى ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي، باستخدام كل من تحليل التباين الأحادي ANOVA

المتغيرات الشخصية		طبيعة العمل		المؤهل الأكاديمي		سنوات الخبرة		المستوى الإداري	
الاختبار		F		مستوى الدلالة		مستوى الدلالة		مستوى الدلالة	
الإبداع الوظيفي للقادة العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى		1.520	0.197	4.997	0.001	1.609	0.172	0.966	0.427
(توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين		1.680	0.155	1.528	0.194	3.028	0.018	4.428	0.002
(تنفيذ التغيير) للقادة العاملين		1.129	0.343	2.614	0.036	2.589	0.036	3.564	0.008
(حل المشكلات) للقادة العاملين		847.0	0.167	0.012	0.988	0.626	0.536	0.350	0.705

بينت نتائج الجدول (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المتغيرات الشخصية في محاور أداة الدراسة، فنجد أن هناك تأثير لمتغير المؤهل الأكاديمي على المحاور (الإبداع الوظيفي للقادة العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى، (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين) وذلك من واقع قيمة المستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (F) عند كل محور من هذين المحورين حيث نجد أنهما أقل من (0.05) ما يعني أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل الأكاديمي عند الإجابة عليهما حيث تختلف الاستجابة باختلاف مؤهل كل فرد من أفراد عينة الدراسة.

وكذلك نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة على المحورين (توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين، (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين، وذلك من واقع قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (F) المقابلة لكل محور من هذين المحورين حيث نجد أنهما أقل من (0.05)، ما يعني أن الإجابة عليهما تختلف باختلاف كل عدد سنوات خبرة كل فرد من أفراد العينة عند مستوى دلالة إحصائي (0.05). وكما نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المستويات الإدارية على المحورين ((توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين، (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين، وذلك من واقع قيمة مستوى الدلالة الإحصائي لاختبار (F) المقابلة لكل محور من هذين المحورين حيث نجد أنهما أقل من (0.05)، ما يعني أن الإجابة عليهما تختلف باختلاف المستوى الإداري لكل فرد من أفراد العينة عند مستوى دلالة إحصائي (0.05). بينما نجد أن متغير طبيعة العمل لا تؤثر على جميع المحاور حيث نجد قيمة مستوى الدلالة الإحصائي المقابلة لها أكبر من (0.05) عند جميع المحاور أي الإجابة على محاور أداة الدراسة لا تختلف باختلاف طبيعة عمل كل فرد من أفراد العينة وذلك عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).

نتائج وتوصيات الدراسة

أولاً - نتائج تحليل بيانات الدراسة

من واقع التحليل الإحصائي لأداة الدراسة تم الخروج بالنتائج التالية:

- 1- غالبية المشاركين في هذه الدراسة مديري إدارات بنسبة بلغت (23.4%)، بمؤهلات علمية في غالبيتها بكالوريوس بنسبة بلغت (64.5%)، وتراوحت سنوات خبرتهم في الغالب من (5) سنوات - أقل من (10) سنوات، بنسبة بلغت (23.4%)، والمستوى الإداري لغالبيتهم هو الإدارات الوسطى بنسبة بلغت (56.6%).
- 2- بينت النتائج أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على مدى تأثير ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي للقادة العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى وخصوصاً فيما يتعلق (بعدم وجود جهة مختصة بالشركة مسؤولة إعداد قادة الصف الثاني الأمر الذي يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهؤلاء القادة).
- 3- بينت النتائج ضعف المخصصات المالية لإعداد القادة من الصف الثاني مما يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهم.
- 4- هناك موافقة بدرجة كبيرة على مدى تأثير ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على (توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين وخصوصاً فيما يتعلق بضعف إعداد قادة الصف الثاني في التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها.

- 5- أظهرت النتائج أن قادة الصف الثاني ليس لديهم القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.
- 6- بينت النتائج أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مدى تأثير ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين وخصوصاً فيما يتعلق بعدم استشارة قادة الصف الثاني عند تنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة بالشركة الأمر الذي يؤدي إلى التأثير السلبي على الإبداع الوظيفي لهؤلاء القادة.
- 7- أظهرت نتائج تحليل البيانات أن أفراد العينة موافقين بدرجة كبيرة على مدى تأثير ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على مدى (حل المشكلات) وخصوصاً فيما يتعلق بعدم اهتمام الإدارات بتنمية قدرات قادة الصف الثاني فيما يخص مهارات حل المشكلات الإدارية وهذا يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.
- 8- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل الأكاديمي على المحاور (الإبداع الوظيفي للقادة العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارة الوسطى، (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين، عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).
- 9- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخبرة على المحورين ((توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين، (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).
- 10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير طبيعة العمل على محاور أداة الدراسة عند مستوى دلالة إحصائي (0.05).

توصيات الدراسة

استناداً إلى نتائج تحليل بيانات الدراسة فإن الدراسة الحالية توصي بما يلي:

- 1- ضرورة قيام جهة مختصة داخل شركة قنوات الاتصالات تكون مسئوليتها إعداد قادة الصف الثاني لمساعدة قادة الصف الثاني على الإبداع الوظيفي والابتكار.
- 2- ضرورة أن تقوم إدارة الشركة بتخصيص ميزانية مالية لإعداد القادة من الصف الثاني بالشركة وهذا من شأنه أن يؤثر إيجاباً على الإبداع الوظيفي لهم.
- 3- الاهتمام بإعداد قادة الصف الثاني بالشركة ما من شأنه إعداد الصف الثاني من القادة على توليد الأفكار الجديدة لديهم.
- 4- ضرورة إتاحة الفرصة لقادة الصف الثاني على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل بالشركة وبالتالي إظهار مقدراتهم على الإبداع والابتكار في العمل.
- 5- ضرورة الاهتمام بالدور الهام لإعداد قادة المستقبل في دعم مهاراتهم الإبداعية والابتكارية.
- 6- العمل على وضع استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي للقيادات المستقبلية والمناسبة لظروفهم مما يدعم لديهم الشعور بالرضا لزيادة مهاراتهم في الإبداع الإداري.
- 7- ضرورة بناء استراتيجية تدريبية متميزة ووضع آلية واضحة بشركة قنوات الاتصالات للنشاط التدريبي وذلك للعمل على تطوير معلومات ومهارات وقدرات قادة الصف الثاني ونمط تفكيرهم لإكسابهم مهارات الإبداع الإداري المختلفة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية

- أمين، هنار إبراهيم. (2020). «دور مهارات التفكير الابداعي في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من كليات جامعة دهوك»، *المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية*، المجلد (3)، العدد (1)، 12-36.
- المطيري، خالد بن مبرك. (2019). «التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة»، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، العدد: (183)، جزء 3، يوليو.
- الدهيسات، هاشم خجيل احمد. (2022). أثر المعرفة الضمنية في الإبداع الإداري دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني. *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*. المجلد (22)، العدد (1). <https://doi.org/10.12816/0058849>
- أبو سلطان، حنان موسى. (2016). «دور القيادة الاستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية»، *دراسة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد*، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، جامعة الأقصى، غزة.
- ملكاوي، نازم محمود. (2020). «دور التعليم والتدريب الجامعي في تنمية مهارات المستقبل، من وجهة نظر أساتذة الجامعات الحكومية الأردنية»، *مجلة الإدارة العامة*، معهد الإدارة العامة، المجلد (61)، العدد (2)، الرياض.
- محجوب، ياسر محمد. (2021). «تعزيز الإبداع في جمال الفنون من خلال تطوير القدرات الابتكارية للطلبة»، *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية*، المجلد (22)، العدد (2)، 268-274.
- مكناسي، ساره. (2017). «دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيدي ارغيس، أم البواقي»، *دراسة ماجستير علم اجتماع*، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- الحدراوي، رافد حميد؛ ومحمد، جلال عبد الله. (2020). «استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانية»، *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية بالكوفة*، المجلد (28)، العدد (3)، 206-233.
- خيري، أسامة. (2014). *التميز التنظيمي*. عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع والطباعة.
- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (2013). *إدارة المنظمات*. عمان: دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع.
- غوانمة، فادي فؤاد. (2017). «واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية»، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، العدد 175 الجزء الثاني، أكتوبر.
- السكارنة، بلال خلف. (2011). *الإبداع الإداري*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الدباغ، عصام عبد الوهاب. (2008). *إدارة الأفراد*. عمان: دار ظهران للنشر والتوزيع.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2006). «التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بجامعة بنها»، *المؤتمر القومي السنوي الثالث عشر: الجامعات العربية في القرن 21*، مركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، القاهرة.
- خليل، نبيل سعد. (2007). «التنمية المهنية للقيادات التربوية»، *المؤتمر السنوي الخامس عشر: تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي*، القاهرة.
- الدريج، محمد؛ والجمل، محمد جهاد. (2005). *التدريس المصغر: التكوين والتنمية المهنية للمعلمين*. العين: دار الكتاب الجامعي.

- السلمي، فهد عوض الله زاحم. (2008). «ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة»، *رسالة ماجستير*، جامعة أم القرى كلية التربية، مكة المكرمة.
- مريحي، توفيق مفتاح على. (2013). *التربية الإبداعية ضرورة تعليمية كمدخل لعصر التميز والإبداع*. كلية قصر التربية، جامعة طرابلس، طرابلس.
- الدليبي، طارق عبد احمد. (2013). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية*. مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان.
- المطيري، خالد بن مبرك. (2019). «التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة»، *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (183)*، الجزء 3، القاهرة.
- أبو سلطان، حنان موسى. (2016). «دور القيادة الاستراتيجية في بناء قدرات قيادات الصف الثاني في الوزارات الفلسطينية»، *دراسة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد*، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة.
- احمد، حسام قرني. (2020). «أخلاقيات العمل ودورها في تعزيز مظاهر الإبداع الوظيفي لدى العاملين في المنظمات: دراسة تطبيقية على العاملين بالهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية بمصر»، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد (40)، العدد (4)، القاهرة.
- العميان، محمود. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. ط 3. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- حريم، حسين. (2006). *تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل* ط 2. عمان: دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع.
- جوهر، عبد الله. (2014). *الإدارة العامة وإدارة الأعمال*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ناشرون.
- البرجواي، مولاى مصطفى. (2015). «الإبداع والتربية الإبداعية»، *مجلة البيت العربي*، العدد (5)، الطبعة (1)، 61-45.
- حسين، سلامة عبد العظيم. (2010). «تصور مقترح للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعة دراسة تقويمية لمشروع تنمية القدرات بجامعة بنها»، *مجلة التربية المعاصرة*، المجلد 27، العدد 8.
- الدخيل، محمد عبد الرحمن. (2009). «التنمية المهنية لمعلم الكبار في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية»، *مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مجلد 19، العدد 8*.
- ضحاوى، بيومي محمد؛ وحسين، سلامة عبد العظيم. (2009). *التنمية المهنية للمعلمين: مدخل جديد نحو إصلاح التعليم*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- عطية، عماد محمد. (2011). «التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بجامعات الصعيد المصري في ضوء متطلبات الجودة»، *المجلة العربية للتربية*، المجلد (3)، تونس.
- بلخضر، مسعود سليمان. (2016). «مدى توفر المهارات القيادية بمؤسسة فرتيال بعنابة ودورها في تنمية المهارات الإبداعية للعاملين»، *مجلة دراسات، جامعة عمار ثلجي الأغواط، العدد (47)*، 114-127، الجزائر.
- الصيرفي، محمد. (2006). *القيادة الإدارية الإبداعية*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- عبوي، زيد. (2010). *دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. رام الله: دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود. (2012). *القيادة وإدارة الابتكار*. عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- النعيمي، صالح عبد القادر. (2008). *المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارة التفاعل مع الآخرين*. الشارقة: إثراء للنشر والتوزيع بالاشتراك مع مكتبة الجامعة.

ثانياً - مراجع باللغة الانجليزية

- Hassan, Safaa. (2020). "The Impact of Knowledge Management on Administrative Creativity - An Applied Study on Faisal Islamic Bank (2008-2018)", *Unpublished PhD Thesis*, Omdurman Islamic University, Khartoum.

- Daft, R. L. (2003). **Management**. 6th ed. United States: South-Western.
- Dessler, G. (2001). **Management Leading People and Organization**. 4th ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Johns, G. & Saks, A. M. (2005). **Organizational Behavior**. 6th ed. United States: Prentice-Hall.
- Ollila, S. (2012). **Open Innovation and Organizational Creativity, Do They Go Together: A Case Study of the Creative Climate in an Open Innovation Arena**. Master of Science Thesis, Chalmers University of Technology, Göteborg, Sweden.
- Yong, T. T. & Chen, H. C. (2010). "Impact of Role Ambiguity and Role Conflict on Employee Creativity", *African journal of Business Management*, Taiwan, Vol. 4, No. 6.
- Bachelier, Margaret B. (2015). **Professional Development of Continuing Higher Education Unit Leaders: Implications on Practice**, Widener University.
- <https://www.channels.com.sa>
- <https://www.mawhopon.net>

ملحق رقم (1): استمارة استبيان

البيانات الأولية (الديموغرافية):

- طبيعة العمل: (مشرف منطقة، مشرف إداري، مدير مبيعات، مدير منطقة، مدير إدارة)
- المؤهل الأكاديمي: (ثانوي، بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير، دكتوراه)
- سنوات الخبرة: (أقل من (5) سنوات، من (5) سنوات - أقل من (10) سنوات، من (10) سنوات - أقل من (15) سنة، من (15) سنة - أقل من (20) سنة، أكثر من (20) سنة)
- المستوى الإداري: (الإدارة التنفيذية (L5)، الإدارة الوسطى (L3, L4)، الإدارة العليا (L1, L2))

المحور الأول - التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة على الإبداع الوظيفي للقادة العاملين في شركة قنوات الاتصالات السعودية الإدارية الوسطى

الرقم	العبرة	أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق إطلاقاً
1	هنالك ضعف في إعداد قادة الصف الثاني بالشركة يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهم.	
2	ضعف المخصصات المالية لإعداد قادة الصف الثاني بالشركة يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهم.	
3	عدم وجود جهة مختصة بالشركة مسؤولة إعداد قادة الصف الثاني يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهؤلاء القادة.	
4	لا تدرك إدارة الشركة أثر ضعف إعداد قيادات بديلة ولا تضع ذلك كهدف استراتيجي لها مما أثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.	
5	لا تشجع سياسات الشركة القيادات الشابة فيها على تقلد المناصب القيادية مما أثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.	
6	قادة الصف الثاني (المستقبل) بالشركة لا يشاركون في صياغة استراتيجية الشركة إنما يتولى ذلك القادة الحاليين مما أثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.	

المحور الثاني - التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بعد (توليد الأفكار الجديدة) للقادة العاملين

الرقم	العبرة	أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق إطلاقاً
7	هنالك ضعف في إعداد قادة الصف الثاني في التعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها مما أثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.	
8	قادة الصف الثاني بالشركة ليس لديهم القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشكلات العمل.	
9	قادة الصف الثاني بالشركة لا يمتلكون المهارات الكافية التي من خلالها يستطيعون إقناع الإدارة بأفكارهم حول تطوير العمل بالشركة.	
10	هنالك ضعف لدى قادة الصف الثاني بالشركة في تقديم الأفكار الجديدة للعمل.	

المحور الثالث - التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بعد (تنفيذ التغيير) للقادة العاملين

الرقم	العبرة	أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق إطلاقاً
11	يوجد ضعف في إعداد قادة الصف الثاني حول تنفيذ التغيير كظاهرة طبيعية يتوجب التكيف معها وهذا يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.	
12	بسبب ضعف الإعداد فإن قادة الصف الثاني لا يستطيعون طرح طرق جديدة في استخدام الأدوات الحالية أو تنفيذ العمل.	
13	قادة الصف الثاني بالشركة ليس لديهم القدرة لتجربة فكرة أو طريقة جديدة في العمل لضعف إعدادهم ما يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.	
14	لا يتم استشارة قادة الصف الثاني عند تنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة بالشركة وهذا يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لهؤلاء القادة.	

المحور الرابع - التعرف على أثر ضعف إعداد الصف الثاني من القادة في بعد (حل المشكلات) للقادة العاملين

الرقم	العبرة	أوافق بشدة أوافق محايد لا أوافق إطلاقاً
15	قادة الصف الثاني بالشركة ليس لديهم القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها وهذا يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.	
16	قادة الصف الثاني بالشركة يشعرون بالخوف من الفشل ويترددون في اقتراح أفكار جديدة لحل مشكلات العمل مما يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.	
17	لا تهتم الإدارات بتنمية قدرات قادة الصف الثاني فيما يخص مهارات حل المشكلات الإدارية وهذا يؤثر سلباً على الإبداع الوظيفي لديهم.	
18	قادة الصف الثاني بالشركة لا يمتلكون مهارة التفكير في الحلول الفريدة وغير المعتادة لما يعترضهم من مشكلات وهذا يؤثر سلباً على الإبداع لديهم.	

The Impact of Poor Preparation of the Second Row of Leaders on Career Creativity: Applied Study on the Employees Of the Saudi Telecom Channels Company, The Middle Management

Khalifa Dhaif Allah Fahd Al-Harbi

Professional Area Sales Manager

STC Channels – Saudi Arabia

Khalifa2329@gmail.com

Dr. Muhammad bin Abdul Karim Bukhari Haddad

Asst. Professor

King Abdulaziz University – Saudi Arabia

Haddadm53@yahoo.com

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of the weak preparation of the second row of leaders on the career creativity of working leaders, and to identify the impact of the weak preparation of the second row of leaders in the dimensions (generating new ideas, implementing change, solving problems), and also aimed to find out if there are statistically significant differences between the average responses of the study sample. On the impact of poor preparation of the second row of leaders on their career creativity, which is due to the different variables: nature of work, academic qualification, number of years of experience, and administrative level, the study used the descriptive analytical approach, and used the questionnaire as a tool, the study used the simple random sampling method.

A simple random sample was selected, which includes all employees working in the STC channels middle management company, with their various job titles, numbering (850), while the size of the simple random sample using the (Richard Geiger) equation was (265) from the middle management employees of the Saudi Telecom Channels Company. And honesty and reliability were extracted, as the questionnaire was judged first, and then the validity and reliability of its statements were confirmed, the study results revealed that there is approval by the sample members on the impact of poor preparation of the second grade of leaders on the career creativity of the working leaders, especially with regard to (there is no authority in the company responsible for preparing the second grade leaders, which negatively affects the job creativity of these leaders, and the results showed that the sample members we agree to a large extent on the impact of poor preparation of the second row of leaders on (implementing change, solving problems) for the leaders working in the company the study recommended the need to the establishment of a competent authority within its responsibility to prepare second-grade leaders to assist second-grade leaders in career creativity. It also recommended paying attention to preparing second-grade leaders in the company, which would prepare the second-grade leaders to generate new ideas for them.

Keywords: *Career Creativity, Second Class Leaders, Saudi Telecom Channels Company.*